

VÁLSÁGKEZELÉS VÁLLALATI TELJESÍTMÉNYNÖVELEÉSSEL

A szerző tanulmányában a PIP Vállalati Teljesítménynövelő Programot mutatja be, amely fejlett piacgazdaságban eredményesen alkalmazható a vállalatok válságának kezelésében, a működési stabilitás megteremtésében, valamint a fenntartható versenyelőny kialakítása során egyaránt. A program a vállalatokat elsősorban a finanszírozhatóság oldaláról közelíti meg és keres stratégiaileg megalapozott megoldásokat a vállalat teljesítményének növelésére.

A vállalatok működése során sehol a világon nem találkozunk olyanal, amelynek rövidebb-hosszabb időszak alatt ne támadtak volna nehézségei. A hazai vállalkozások, vállalatok tömeges fizetőkép telensége, eladósodása, veszteségtermelése mögött az általános nemzetgazdasági recesszióval összefüggő, de nyilvánvalóan nem pusztán abból következő, önmagát is erősítő válságfolyamat húzódik meg. (4) A vállalati válságok a gazdasági élet mindennapos jelenségei. Kialakulhatnak stabil és instabil gazdasági környezetben, konjunktúra idején egyaránt.

Mikor beszélünk válságról?

Vállalati válságról – egészen általánosan fogalmazva – akkor beszélhetünk, ha olyan helyzetbe kerül a vállalat, amelyben a léte forog kockán; azaz meghatározó működési jellemzői elgyengülnek.

A vállalat válsághelyzetében

- a vállalat legfontosabb céljai és maga a talponmaradás is veszélybe kerül;
- versenyt kell futni az idővel; a felelős vezetőknek nincs elég idejük a válság kéz bentartásához, a legsürgetőbb feladatok megtervezéséhez és gyors végrehajtásához;
- a szervezet döntéshozói a környezet által kifejtett nyomásnak vannak alávetve, így stressz helyzetben dolgoznak. (2, 3, 5)

Mi a válságkezelés?

Válságkezelésen mindazon speciális vezetési-működési intézkedéseket, illetve azok rendszert képező együttesét értjük, amelyek a nehéz helyzetben levő vállalat jövedelemtermelő- és fizetőképességének tartós helyreállítását szolgálják. A válság kezelése nélkül a vállalat tönk re megy, és ez kárt okoz a vállalati működés külső és belső érintettjeinek egyaránt. (5, 8)

A gyakorlati szakemberek a válság kezelésének két típusát alkalmazzák:

– *felkészülés a válságra*: a válság ellen egy vállalat sem immunis, ezért már a válságmentes időszakban felkészül az elhárításra megfelelő szakembercsoport létrehozásával és a szükségessé váló elhárítási tervek elkészítésével,

– *válságfelismerés és beavatkozás*: a vállalatnál a hanyatlást idejében fel kell ismerni és azt követően határozottan kell cselekedni. A válság felismerése szükséges, de nem elégséges feltétele a válság kezelésének.

Tapasztalataim szerint a két megoldás ötvözése hozhat igazán eredményt a válság kezelésében, mivel

– vannak olyan tényezők, amelyek változására előre fel lehet készülni és terveket kialakítani hatásuk közömbösítésére pl. piaci igények változása, finanszírozási lehetőségek átalakítása stb.;

– érvényesülnek azonban olyan hatások is, amelyekre nem érvényesek a fizikai-mechanikai törvényszerűségek, inkább az élő, a meglepő, kiszámíthatatlan „természet” törvényeit követik. Ezen tényezők hatásainak mérséklésére és közömbösítésére csak idejében való felismerés és gyors cselekvés esetén van reális esély, pl. vevő vagy szállító vállalat csődje, vámpótlék bevezetése, diszkriminációs intézkedések.

A válság kezelése tehát folyamatszemp letben lehet igazán eredményes, amikor is a vállalati működés és a működést befolyásoló külső és belső tényezők figyelése, értékelése folyamatosan megtörténik és a változások a terveken és közvetlen intézkedéseken keresztül visszahatnak a vállalat működésére.

A válságkezelés modellje

Válsághelyzetekben – írja Machiavelli az államra vonatkozóan – „vagy engedelmeskednek a törvényeknek és ezzel romlásba döntenek az államot, vagy hogy megmentse k az államot, kénytelenek megszegni a törvényeket.” (6)

Vállalati szinten értelmezve a fentieket azt mondhatjuk, hogy válságok akkor keletkeznek, ha a bevált cselekvési

minták egy új helyzetben csödtöt mondanak és a jól begyakorolt reagálás hirtelen hatástalanná válik. A megoldáshoz új módszerek, a megszokottól eltérő cselekvések kellenek. A vállalat akkor jár el helyesen, ha a válságot a fejlődés érdekében használja fel, ami feltételezi, hogy több oldalról megvilágítva vizsgálja és keresi a válság okait és megérti összefüggéseit. A válság tüneti kezelése, a gyors, erőszakos elnyomás általában nem szolgálja a fejlődést, egy újabb stratégiának tekinthető egyensúlyi helyzet kialakítását. A valódi válsághelyzetbe került vállalatnak jelentős időre van szüksége ahhoz, hogy ismét felvirágozzék.

A válság megoldása általában három lépésben valósul meg:

- roham program végrehajtása,
- szerkezetátalakítás,
- új stratégiai pozíciók kialakítása. (9)

Az egyes lépések során az alábbi fázisok különíthetők el:

- a helyzet elemzése,
- célok kitűzése és a célok elérését biztosító akciók meghatározása,
- megvalósítás és ellenőrzés.

A megvalósítás során a vállalat egy ún. önfejlesztésen keresztül jut el a válság megoldásához.

Az egyes lépések jellemzői a következők: (9)

– *roham program*: válsághelyzetben a jelennel való megbirkózás defenzív magatartást igényel a vállalatnál. Felszámolandók a legfontosabb veszteségforrások és erősítendő a pénzügyi alapok. A rövid távú eredményorientációnak kiemelt elsőbbsége van. Az intézkedéseket úgy kell megtenni, hogy a vállalat hosszú távú életképességét ne veszélyeztessük. Ebben a helyzetben nincs a vállalatnak stratégiája és az intézkedések ellentmondásos döntésekkel járhatnak. A durva elemzésen alapuló intézkedések általában egy éven belül a fejlődés trendjének visszaszorítását okozzák és így megkezdhető a válságkezelés második lépője.

– *szerkezetátalakítás*: célja a vállalattal szembeni bizalom helyreállítása és a vállalat új stratégiájának megalapozása. A szerkezetátalakítás keretében történik meg: a vállalat eszköz- és forrásszerkezetének, szervezeteinek, vezetési és információs rendszerének, marketingmódszereinek, érdekeltségi rendszerének és alkalmazott szakmai módszereinek átalakítása, modernizációja. Egy-három év alatt egészséges, szilárd alapot kell felépíteni. Ha ez sikerül, a vállalat megerősödve folytathatja fejlődését és megkezdheti az új stratégiai pozíciók kiépítését és megerősítését.

– *új stratégiai pozíciók kiépítése*: a cél az, hogy a vállalat a magas szintű eredményesség és a piaci vezető szerep mellett fenntartható versenyelőnyre tegyen szert környezetével szemben. Ez a jelennel való foglalkozás mellett kiemelt szerepet tulajdonít a vállalat jövőjével kapcsolatos sikerpotenciálok kialakításának. Meg kell határozni a stratégiai üzleti egységeket, a fejlődési trendek vizsgálatával mérlegelni az esélyeket és kockázatokat, azonosítani a sikertényezőket és el kell végezni a vállalat pozicionálását (milyen versenyelőnyöket és hogyan kíván kiépíteni). Az új stratégiai pozíciók elérése egy-öt év alatt lehetséges.

A válság kezelése hosszú időszakot ölel fel, amely időszak nem mentes olyan újabb jelenségektől, amelyek válságba sodorhatják a vállalat működését. A vezetésnek minden időpontban foglalkoznia kell a rendkívüli intézkedésekkel, a vállalat stabilizációját elősegítő intézkedésekkel és a fenntartható versenyelőny megteremtésével.

A válság kezelése tehát nem nélkülözheti a stratégiai gondolkodást és szemléletet, amely azonban nem a hagyományos, meghatározott időszakonkénti stratégiai tervezésben jelentkezik, hanem a stratégia adottságokhoz és lehetőségekhez alkalmazkodó folyamatos alakításában. Ezt a folyamatos alkalmazkodást teszi lehetővé a kanadai ZAREX Central Capital Inc. által több éves szakértői munkával kifejlesztett PIP (*Performance Improvement Program*) *Vállalati Teljesítménynövelő Program* alkalmazása. (7)

A program lényege

A program a stratégiai menedzsment gondolatmenetét alkalmazva lehetővé teszi, hogy

- a nehézségekkel küzdő vállalatok megoldják működési problémáikat;
- a stabilizálódó vállalatok működésüket megszilárdítsák és növeljék teljesítményüket;
- a növekedésnek indult vállalatok elkerüljék a növekedés okozta problémákat és kihasználják a növekedésben rejlő lehetőségeket.

A program a vállalatot alapvetően a finanszírozhatóság követelményének figyelembevételével közelíti meg és értelmezi. A vállalat adottságaiból és a környezetben elfoglalt helyzetéből kiindulva megalapozott reális és ellenőrizhető célok kitűzésével biztosítja a vállalat fejlődését.

A vállalatok fejlődésének három lépője

A vállalatok működése és fejlődése során három lépőst lehet azonosítani. Ezek a következők:

1. *Túlélési helyzet*: amelyben a vállalat a megmaradásért küzd. Intézkedéseit a válság kezelése határozza meg. Ez a helyzet azonosítható induló vállalatok esetében is, amikor a fennmaradásért és a fejlődésért jellemzően rövid távú intézkedéseket kell hozni. A túlélési helyzetben levő vállalatok esetében nehéz a külső befektetők bekapcsolása a finanszírozási folyamatba.
2. *Stabilizált helyzet*: amelyben a vállalat a tevékenységi körében a tulajdonosok által elfogadott eredményességgel működik és tőkemegtérülési mutatója lehetővé teszi újabb befektetők bekapcsolását a finanszírozásba.
3. *Versenyelőny helyzet*: amelyben a vállalat a versenytársaival szemben fenntartható versenyelőnyre (Sustainable Competitive Advantage) tett szert és kihasználja a vezető szerep adta eredménynövelési és növekedési lehetőségeket. Ezek azok a vállalatok, amelyeket a befektetők igazából keresnek.

A vállalatok működésük során a három helyzet egyikét végigjárják és helyzetük időről-időre változik.

A PIP program célja, hogy alkalmazásával a vállalat működésében érzékelhető változásokat érjen el, függetlenül attól,

hogyan a vállalat a fejlődés melyik lépcsőjén helyezkedik el. Az egyes lépcsők esetén az alábbi általános célok fogalmazhatók meg:

- *Túlélési helyzetben:* a pénzügyi fedezeti pont mielőbbi elérése.
- *Stabilizált helyzetben:* a tőke megtérülés javítása és pótlólagos tőkebevonások realizálása.
- *Versenyelőny helyzetben:* a vállalat vezető vállalattá alakítása az iparágon belül.

A válságkezelés általános módszerét és a PIP program gondolatmenetét összevetve nagyon sok hasonlóságot fedezhetünk fel. Például a válság megoldásának három lépése és a vállalati fejlődés három lépcsős modellje, valamint az egyes szakaszokban kitűzhető célok és a megvalósítandó akciók meghatározása.

A PIP Program alkalmazása azonban nem csak válság esetén, hanem stabilizált vagy versenyelőny helyzetben levő vállalatnál is a teljesítmény növelését teszi lehetővé.

A PIP program megvalósítása

A PIP Vállalati Teljesítményjavító Program vázlatát az 1. ábra mutatja.

A program megvalósítása a következő lépéseken keresztül történik: (lásd 1. ábra)

1. Helyzetelemzés

A vállalat helyzetének megítéléséhez a működés hat területére vonatkozóan kell strukturált – előírt módszerek szerinti – vizsgálatot végezni a vállalatnál. A működés hat fő területe és a vizsgálandó tényezők a következők:

- *Vállalati szerkezet*
 - tulajdonosok és menedzserek viszonya
 - legfontosabb eszközök és azok kihasználása
 - a vállalat kapcsolatai környezetével (versenytársak, szállítók, vevők, állami szervek, önkormányzatok, finanszírozók stb.)
- *Pénzügyek*
 - pénzügyi teljesítőképesség (mérleg és cash-flow)
 - pénzügyi tartalékok (a cég könyveiben nem szereplő értékek, pl. franchise, kutatás-fejlesztési eredmény, arculat, stabil begyakorlott vezetés, jogok)

- *Marketing*
 - kínálati mix (termékek, árki alakítás és -alkalmazás)
 - piaci mix (vevők, konkurencia, változások)
 - értékesítési mix (promóció, értékesítési csatornák, értékesítést követő szolgáltatások)
- *Humán erőforrások*
 - vezetési struktúra és módszerek

- munkaerő-összetétel, felkészültség
- munkaerő-gazdálkodás
- teljesítménymotiválás és -mérés

- vállalati kultúra.

- *Operatív működés*
 - termelési-szolgáltatási folyamatok

- kiegészítő folyamatok
- fejlesztések
- a szabványosítás helyzete
- minőségi követelmények érvényesülése.

- *Vezetési információs rendszer*
 - információs rendszer felépítése

- információtechnikai eszközök

- beszámolási-elszámoltatási rendszer

- termelési módszerek és folyamatok.

A PIP program tehát a vállalati működés hat fő területén azonosítja a vállalat helyzetét, és teszi lehetővé a valódi változást jelentő célok és akciók megfogalmazását.

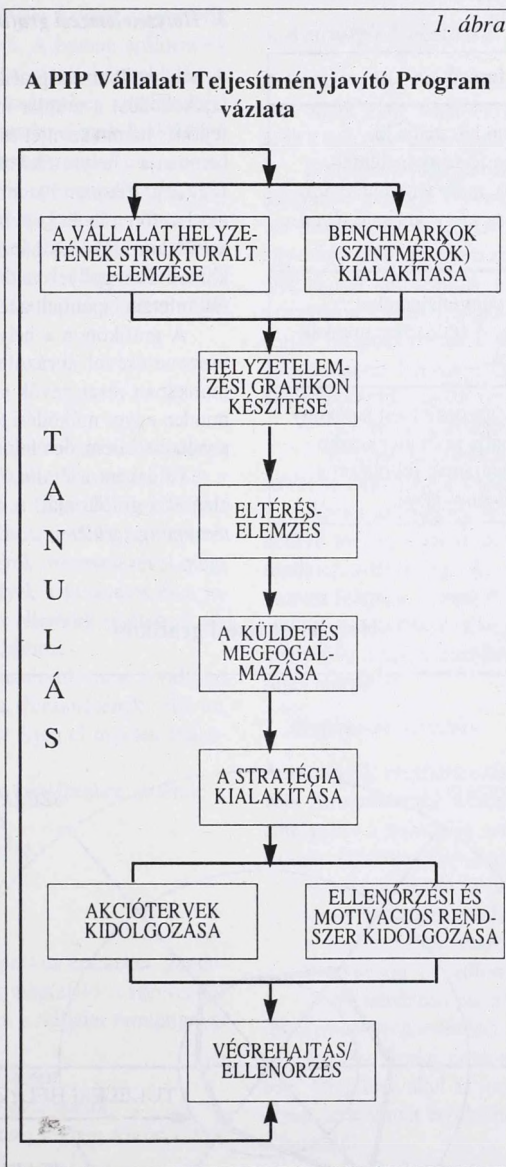
2. Benchmarkok (szintmérők) kialakítása

Jogosan merül fel a kérdés, hogy a vállalat helyzetének elemzése hogyan teszi lehetővé reális célok és akciók megfogalmazását? A helyzet elemzése ennek csak egyik feltételét, a „hol tartunk” helyzet azonosítását teszi lehetővé. A célok kitűzéséhez az is szükséges, hogy meghatározzuk: „mihez képest” tartunk ott, ahol tartunk. Ennek meghatározását

segíti elő a „benchmarkok”, azaz a szintmérők kialakítása.

A szintmérők előre meghatározott teljesítményszintek. Azokat a kritériumokat határozzák meg, amelyek alapján a vállalatokat a hat kulcsterületen a túlélési, a stabilizált vagy a versenyelőny szakaszba sorolják.

A szintmérők „fejlődés indikátorok”, amelyek segítségével a vállalat mérheti fejlődését és kitűzheti céljait. A szintmérők meghatározásánál bázisként az alábbiakat lehet figyelembe venni



- amit a befektetők (tulajdonosok) elvárnak,
- amit a versenytársak vagy kiemelkedő cégek teljesítenek.

A program keretében a szintmérők meghatározása szakértői munkát igényel. A szakértők az elemzett vállalattal azonos elvek szerint vizsgálják a környezet és ezen belül az azonos tevékenységi körű vállalatok helyzetét, adottságait és lehetőségeit. A szintmérők kialakításához célszerű a vállalat-tól független szakértők igénybevétele.

Fejlődési szakasz	Szintmérő
TÚLÉLÉSI	A vállalat nem használja ki megfelelően a fő vagyonelemeit. Meghatározta, mely vagyonelemek feleslegesek és melyeket szükséges fejleszteni.
STABILIZÁLT	A felesleges vagyonelemeket értékesítették. A fejlesztési munkák megkezdődtek.
VERSENYELŐNY	A vállalat a vagyonelemeit hatékony módon használja ki és megkezdte beruházási alapjainak feltöltését a képződő cash-flow-jából.

Példaként tekintsük át a Vállalati Szerkezet fő területen belül a legfontosabb eszközök és azok kihasználása részterületre vonatkozó szintmérőket:

A szintmérők tehát megadják a vállalat számára azt, hogy teljesítményeit, adottságait összemérje előre meghatározott teljesítményszintekkel és az eltéréseket elemezve reális és teljesíthető célokat fogalmazzon meg.

3. Helyzetelemzési grafikon készítése

A helyzetelemzési grafikon alkalmazása elősegíti a vizuális tájékozódást a munka folyamatában. A grafikon a vállalati fejlődés három szintjét és hat fő területét mutatja be. A 2. ábra bemutatja a helyzetelemzési grafikon.

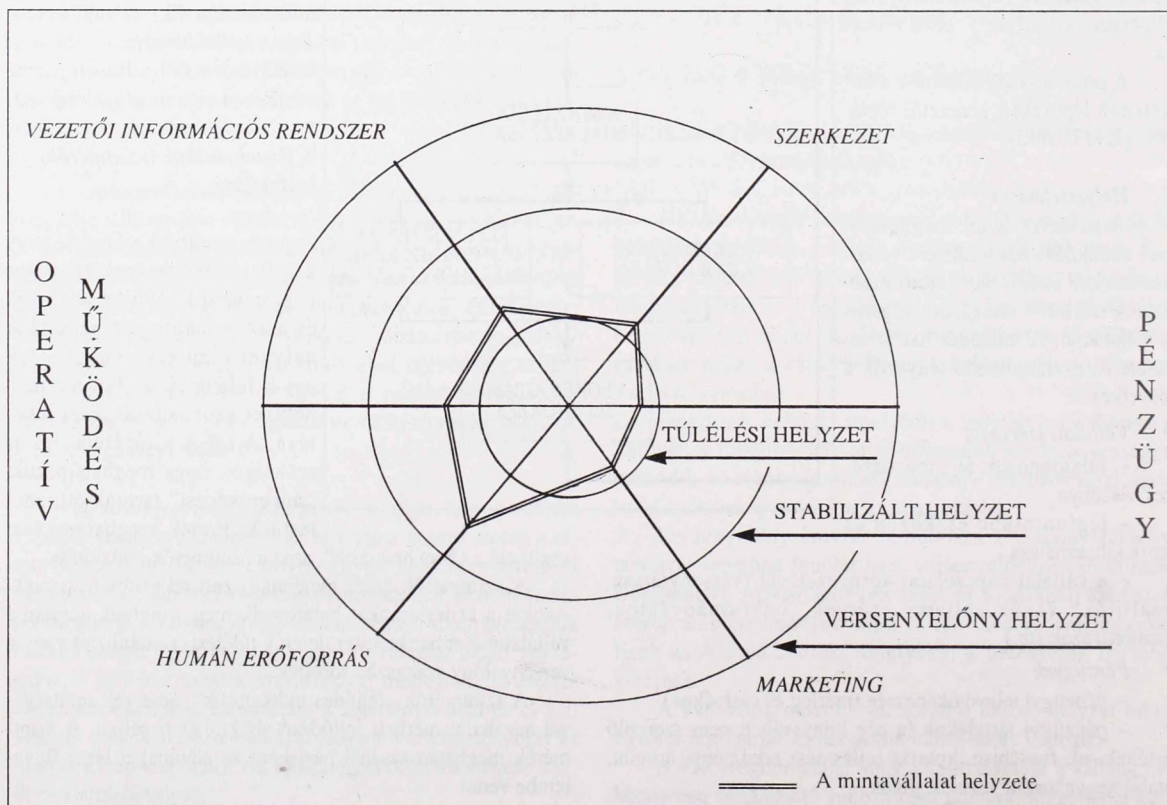
A grafikonon hat tengely van, amelyek a vállalati működés hat fő területét képviselik, és szerepel három kör, amelyek a vállalati működés három fejlődési lépcsőjét szemléltetik. A körnek a tengellyel való metszése jelzi a megfelelő szintmérők referenciapontjait a tengelyeken.

A grafikonon a helyzetelemzési adatok és a szintmérők összevetésével ábrázolható a vállalat helyzete, amelyet a munkában részt vevők szakértői becsléssel határoznak meg minden egyes működési területre vonatkozóan. Ezt felrajzolva a vállalatot jellemzően leíró ábrához jutunk.

Példaként a 2. ábrában bemutatjuk egy vállalat helyzetelemzési grafikonját: a vállalat a szerkezet, a pénzügyi és a marketing területen a túlélési helyzet szintmérőit el nem érő

2. ábra

Helyzetelemzési grafikon



állapotban van, azaz a vállalat tulajdonosai és menedzserei között nincs egyetértés a vállalat céljaival kapcsolatban; a vállalat fő eszközeit nem megfelelően használja ki, tőke- és finanszírozási szerkezete nem megfelelő és a vevőkkel-szállítókkal való kapcsolatában alapvetően a hagyományos termelési-értékesítési szempontokat veszi figyelembe, nem marketingorientált.

A humán erőforrások, az operatív működés és a vezetői információs rendszer területén a túlélési helyzet szintmérőit meghaladó jellemzőket azonosíthatunk. A humán erőforrások igénybevitelét rugalmasan igazítja a piaci igényekhez, az eszközök területén nagyfokú rugalmassággal és tartalékokkal rendelkezik, valamint információs rendszerének kialakítása megkezdődött, a hálózatépítés folyamatban van.

Ebben a helyzetben a vállalat elsődleges céljai a pénzügyi és marketing területeken határozandók meg. Amennyiben ezen a területeken előrelépés következik be, a többi területre vonatkozóan is célokat kell megfogalmazni. Alapvető követelmény, hogy a vállalat egyidőben mind a hat fő területen azonos fejlődési szintet érjen el.

4. Eltéréselemzés

A helyzetelemzési grafikon felhasználásával láthatóvá válnak azok az eltérések, amelyek az egyes területek szintmérői és a vállalat helyzete között, valamint a hat fő terület egymáshoz viszonyított helyzete között jelentkeznek. Ezek figyelembevételével a helyzetelemzés és a szintmérők összevetésével meghatározhatók azok az eltérések, amelyek a kívánatos és a jelenlegi helyzet között észlelhetők. Az eltérések segítséget adnak a vállalat céljainak megfogalmazásához.

Az eltéréselemzést követően kezdődik meg a vállalat stratégiájának kialakítása. A stratégia elkészítésének célja az, hogy a vállalat összehangolt fejlődést érjen el minden működési területen.

A stratégia kialakítása alapvetően két lépésben történik:

- a küldetés megfogalmazása, és
- a követendő stratégia kidolgozása.

5. A küldetés megfogalmazása

A küldetésben fekteti le a vállalat azokat az értékeket, gondolatokat és irányvonalakat, melyeknek megfelelően szervezi és hajtja végre tevékenységét, működteti a vállalat érintettjeivel való kapcsolatait. A küldetés

- meghatározza a vállalat célkitűzéseit,
- megkülönbözteti a vállalatot más cégektől,
- meghatározza, milyen tevékenységben kíván részt venni,
- a vállalat összes érintettjének szól és kifejezi a hozzájuk való viszonyulást.

A küldetés nyolc alapelemet tartalmaz. Ezek a következők:

- a megcélzott piac és vevőkör,
- a fő termékek/szolgáltatások,
- a földrajzi kiterjedés,
- a fő technológiák,
- elkötelezettség a fennmaradás, növekedés és nyereséges működés mellett,

- filozófiai alapelemek,
- a cég magáról alkotott képe és
- az elérni kívánt arculat meghatározása.

A küldetés tehát azt határozza meg, hova akar a vállalat eljutni. Ha a vállalatnak – a vállalati fejlődés bármely szakaszában – „nincs kialakult elképzelése arról, hogy mi akar lenni, az olyan mint egy utazó végcél nélkül. Nincs mód annak megállapítására, hogy halad-e előre.” (1)

6. A stratégia kialakítása

A küldetés figyelembevételével kialakított stratégiák azt az utat adják meg, amelyen a vállalat teljesíti küldetését, azaz eljut a fejlődés egyik újabb szintjére.

Stratégiák meghatározása az eltéréselemzés és a megfogalmazott küldetés figyelembevételével a vállalati működés hat fő területére kiterjedően történik. Minden egyes területre egy-négy stratégiát célszerű meghatározni. A stratégiáknak elég tágnak kell lenniük, hogy a vállalat által megvalósítandó intézkedések beilleszthetők legyenek a célrendszerbe. A stratégiák meghatározását a végrehajtás erőforrásigényének és a megvalósulás hatásmechanizmusának megtervezésével kell egybekapcsolni. Ennek keretében

- bevételi és költségtervetek,
- források és felhasználásuk tervét (mérleg) és cash-flow tervet kell készíteni a stratégiai időhorizont első három évére.

Abban az esetben, ha a vállalat helyzete és adottságai lehetővé teszik, több stratégiát dolgoznak ki az előbbieken részletezett formában. Az egyes változatok közötti választás a vezetés feladata. Döntésében saját beállítottsága és motivációi mellett elsősorban a stratégia megvalósításának várható eredményét és a megvalósításhoz szükséges erőforrások mennyiségét mérlegeli.

7. Akciótervek készítése

A stratégiák meghatározását az akciótervek kidolgozása követi. Az akciótervek azokat a részletes lépéseket tartalmazzák, amelyeket a stratégiák megvalósítása érdekében végre kell hajtani. Általában éves bontásban készülnek és tartalmazzák:

- az elvégzendő feladatokat,
- a végrehajtásért felelős megnevezését,
- a végrehajtás célszerű határidejét,
- a költség- és erőforrás igényeket, és
- az ellenőrzési pontokat, valamint az ellenőrzésért felelős személy megnevezését.

Az ellenőrzési pontokat olyan helyekre/fázisokba érdemes telepíteni, ahol az intézkedések hatására történő változás olyan, amely már érzékelhetően különbözik a vállalat korábbi állapotától.

Az újabb akciók megvalósítására vonatkozó tervek kidolgozására az előző éves akcióterv megvalósítása és értékelése alapján kerül sor. Amennyiben a kitűzött célokat elérik, a folyamatban mindig újabb, a fejlődést szolgáló célokat határoznak meg és a célok elérését biztosító akciókat terveznek meg.

8. Ellenőrzési és motivációs rendszer kidolgozása

A program végrehajtása a vállalat vezetésének a feladata. Nagy előnyt jelent, hogy a program tisztázza a tulajdonosok

és az operatív menedzserek szerepét és hatáskörét a vállalat működésének irányításában. A kidolgozott program a tulajdonosok és a menedzsment közötti megállapodás alapját képezheti.

A program végrehajtásának ellenőrzésére két szintű ellenőrzési rendszert dolgoznak ki. Az első szint a vállalat menedzsereinek teszi lehetővé a végrehajtás ellenőrzését. A második szint a vállalat tulajdonosainak adja meg a lehetőséget, hogy befektetési céljaik megvalósulását ellenőrizhessék.

A feladatok végrehajtása azonban a kidolgozott kétszintű ellenőrzési rendszer mellett is csak akkor lesz igazán hatékony, ha a végrehajtásban a vállalat menedzsereit és munkavállalóit érdekeltté tesszük. Az érdekeltség menedzserek esetében a vállalat növekedéséből való részesedés, míg a munkavállalók esetében premizálás, jutalmazás lehet. Ezeket az elérendő célok és a vállalat lehetőségeinek figyelembevételével a helyi adottságoknak megfelelően kell kidolgozni és alkalmazni.

9. Végrehajtás/ellenőrzés

A kidolgozott akciók végrehajtásával és megvalósításával a vállalat működésének új szakaszába lép. Céltudatosan, tervszerűen végzi tevékenységét. A program stratégiai menedzsment szemlélete és annak folyamatossága beépül a vállalat működési és gazdálkodási rendszerébe. Ez lehetővé teszi a környezetből adódó lehetőségek vagy válságjelenségek gyors felismerését, az intézkedések meghozatalát és így a hosszabb távú eredményes működést, fejlődést.

A PIP vállalati teljesítménynövelő program kidolgozásának teljes időigénye a vállalat méretétől függően négy-nyolc hónap, amely nem jelenti azt, hogy a túlélés érdekében szükségessé váló gyors intézkedések (roham program) ezen időszak alatt nem hajtható végre.

A program kanadai alkalmazásának tapasztalatai

A programot több észak-amerikai vállalatnál sikeresen alkalmazták és vált lehetővé a vállalatoknál a válsághelyzet megoldása és a vállalat növekedésének megalapozása.

A következőkben azt tekintjük át, hogy a PIP program kidolgozása és végrehajtása során a túlélési helyzet eléréséhez a vállalati működés hat fő területén milyen intézkedések meghozatalára került leggyakrabban sor:

- *Szerkezeti felépítés:*
 - a vállalat nyereséges vagy nyereségesse tehető egységeinek beazonosítása,
 - a nyereséges egységek profit centerekre alakítása,
 - a veszteséges egységek elkülönítése és az általuk felhasználható erőforrások csökkentése,
 - nyereségközpontú döntési szabályok alkalmazása,
 - befektetési és beruházási döntések központi kézben tartása.

- *Pénzügyek*
 - az árbevétel nyereségtartalmának ellenőrzése,
 - a költségfelmérülés és pénzáramlás feletti ellenőrzés megteremtése,

- a pénzügyi helyzet stabilizálása,
- a készpénzállomány növelése a meglévő eszközök eladásával,
- az adósságállomány csökkentése az adósságok kötvénnyé vagy tulajdonosi részesedéssé alakításával,
- az új termelési és menedzsmenttechnológiák bevezetésének és a licencek átvételének kötvény- vagy részvényki-bocsátással történő finanszírozása.

- *Marketing*
 - a meglévő árukészletek hatékony értékesítése,
 - a környezet megismerése, a látókör szélesítése és piacelemzések készítése,
 - a piaci kereslethez igazodó termékelőállítás és -értékesítési módszerek alkalmazása.
- *Humán erőforrások*
 - a válságmenedzselést végrehajtó vezetők kiválasztása a képességek/tapasztalatok/elkötelezettség alapján,
 - a felesleges vezetői és végrehajtói létszám átképzése, áthelyezése vagy leépítése,
 - az alkalmazottak és a vezetés felkészültségének javítása.

- *Operatív működés*
 - a veszteséges tevékenységek és szolgáltatások beszüntetése,
 - a vállalatban belüli teljesítménycélok kidolgozása a minőségi szempontok figyelembevételével,
 - a termékelőállítási vagy szolgáltatási folyamatban a vevőkkel szembeni tudatos magatartás bevezetése, amely azt jelenti, hogy a vállalat és a dolgozók legfőbb feladata az ügyfelek igényeinek kielégítése.
- *Vezetői információs rendszer*
 - az ellenőrzések központosítása,
 - a vállalat helyzetének értékelése a működő tőke mutatójának figyelembevételével,
 - cash-flow előrejelzések készítése,
 - a vezetői döntésekben a pénzügyi teljesítőképesség maximális figyelembevétele.

Amint látjuk, a fenti intézkedések elsősorban azt a célt szolgálták, hogy a vállalat teremtsen meg az összhangot a környezet lehetőségei és a vállalat adottságai között és építsék ki a megfelelő befolyásolási és ellenőrzési rendszereket. A fentiekhez hasonló rendszerben fogalmazhatók meg célok és intézkedések a vállalati működés 'stabilizált' vagy 'versenyelőny' szakaszában is. Természetesen az ezen szakaszokba tartozó intézkedések már túlmutatnak a vállalat túléléséhez és növekedésének megalapozásához szükséges cash-flow fedezeti pont elérésén és a vállalat eredményességének növelését vagy a piaci vezető szerep elérését szolgálják.

Összefoglalás

A PIP vállalati teljesítménynövelő program alkalmazása és beépítése a vállalat működési folyamataiba elősegíti, hogy a vállalat

- a változásokat tervszerűen figyelje,
- azok hatásmechanizmusait idejében felismerje,
- hathatós intézkedésekkel reagáljon a változásokra, és
- biztosítsa a vállalat érintettjei által elvárt hosszú távon eredményes működést.

A PIP vállalati teljesítménynövelő program gondolatmenetének felhasználásával – a program magyarországi licenctulajdonosa, a ZAREX Magyarország Kft közreműködésével – dolgozták ki a DUNAFERR Dunai Vasmű Rt. reorganizációs tervét és új vállalati stratégiát is. A megvalósítás eddigi eredményei a PIP program hazai viszonyok közötti alkalmazhatóságát bizonyítják.

Felhasznált irodalom

- (1) *Ackoff, Russel L.*: Management in small doses (Menedzsment kis dózisokban). New York, 1986
- (2) *Bagó József–Kulcsár Sándor*: A válsághelyzet-megelőzés és -kezelés személyzeti, munkaügyi eszközei és módszerei. (Kézirat)
- (3) *Bui Xuan Tung*: La qualite de le gestion en situation de crise (A vezetés minősége válsághelyzetben) Die Unternehmung 43. k. 1989. 5. sz. pp. 367–275.
- (4) *Kardos Gábor*: Válságmenedzselés. A romlás irányai. HVG. 1993. február 6. p. 76.
- (5) *Lengyel László*: Egy vállalati válság (esettanulmány). Ipargazdaság, 1991. július. pp. 3–8.
- (6) *Machiavelli, N.*: Művei I–II. Európa Kiadó. Bp., 1978
- (7) PIP–Performance Improvement Program. Operation Manual. ZA-REX Central Capital Inc. 1993. p. 215.
- (8) Túlélési útmutató menedzsereknek. Figyelő, 1994. november. Tanácsadó melléklet, p. 12.
- (9) Válságmenedzsment. Bajba jutott vállalatok kezelése Nyugaton és Keleten. Műszaki Fordító Vállalat, Bp. 1994. p. 115.

E számunk szerzői:

MISZ József tanársegéd, BKE; **Dr. SIMONITS Zsuzsanna** adjunktus, BKE; **Dr. TARI Ernő** kandidátus, docens, BKE; **Dr. ANTAL MOKOS Zoltán** adjunktus, BKE; **Kiyoshi KASAHARA** egyetemi tanár, Rikkyo Egyetem, Tokyo; **LENGYEL László** mérnök-közgazdász, vezető tanácsadó, ZAREX Magyarország Kft.; **Abul AHSANULLAH** egyetemi tanár; **Erkki ASP** egyetemi tanár; **Dr. SIPOS Zoltán** docens, BKE; marketing témavezető, GATE KVA; **Dr. DRÓTOS György** tanársegéd, BKE; **Dr. HAUK Béla** kandidátus, főigazgató, GATE Kereskedelmi és Vállalkozási Akadémia; **Dr. PUPOS László** főiskolai docens, GATE KVA, ügyvezető igazgató, „AD ASTRA” Személyiség- és Szervezetfejlesztő Kft.